

печивать защиту информации от несанкционированного доступа, идентификацию и аутентификацию пользователя при входе в систему.

Вопрос безопасности является крайне важным в рассматриваемой предметной области. К системе предъявляются высокие требования безопасности:

- управление доступом и печатью документов;
- регистрация входа (выхода) субъектов доступа (пользователь, программа, процесс и т. д.) в систему (из системы) либо ее программного останова. В параметрах регистрации указываются: дата и время входа (выхода) субъекта доступа в систему (из системы) или загрузки (останова) системы, а также имя компьютера;
- автоматический учет создаваемых защищаемых файлов, иницируемых защищаемых томов, каталогов.

Подводя итоги, стоит отметить, что в настоящее время существует достаточно широкий выбор программных решений для обеспечения проектного документооборота, архивирования и хранения документации таких компаний, как Documentum, Босс референт, CSoft (платформа TDMS).

ИНВЕСТИЦИИ В ИТ-ПРОЕКТЫ

Повышение эффективности бизнеса неразрывно связано с развитием информационных технологий, осуществляемым путем реализации ИТ-проектов.

ИТ-проект – это организационная инициатива, обеспечивающая или продуцирующая ИТ, формирующая ИТ-активы. Примерами ИТ-проектов могут быть внедрение ERP-систем, организация корпоративного хранилища данных, модернизация или внедрение информационных систем или нового программного обеспечения, автоматизация существующих и внедрение новых бизнес-процессов, внедрение систем электронного документооборота, беспроводного доступа стандарта Wi-Fi, модернизация сетей передачи данных, реорганизация ИТ-подразделения, покупка техники, приобретение или изменение параметров ИТ-услуг и прочее.

ИТ-проект, рассматриваемый как инвестиционный проект, связан с вложением финансовых средств на разовой или непрерывной основе, характеризуется уровнем капитальных вложений и суммой затрат на поддержку функционирования информационных технологий или ИТ-активов. Бизнес-системы получают результаты от реализации ИТ-проекта в виде дополнительного эффекта – прибыли, которую достаточно трудно точно оценить (с этой проблемой сталкивается большинство бизнес-аналитиков и разработчиков ИТ-проектов). Основная сложность определения доходной составляющей ИТ-проектов связана с тем, что информационные технологии участвуют в производстве конечного продукта через поддержку операций бизнес-процессов. Как правило, для оценки эффекта от использования ИТ рассматриваются изменения в деятельности бизнес-системы и связанных с нею доходах предприятия.

Другой отличительной особенностью ИТ-проектов является нематериальный эффект, который сложно выразить в денежном эквиваленте (например, большая осведомленность пользователей информационных технологий, рост качества информации, технологичность выполнения операций обработки информации, удобство и комфорт работы с информационными технологиями конечных потребителей и т. п.). К оценке такого рода эффекта можно подойти по аналогии с оценкой суммы ущерба вследствие некачественной работы информационной системы, например через экономии рабочего времени пользователей информационных технологий, выраженную в денежном эквиваленте. Правда, такой эффект весьма условен, поскольку сэкономленное время не всегда увеличивает производительность или эффективность работы бизнес-системы.

Управление проектом предусматривает планирование работ и составление календарного графика, анализа сроков, стоимости работ проекта, балансировки загрузки ресурсов. ИТ-проекты характеризуются значительным количеством изменений, появляющихся по ходу работ над проектом (изменения касаются не только условий реализации проекта, но и самой цели проекта, количественных и качественных характеристик их результатов), технологической сложностью. ИТ-проекты принято считать высокорисковыми предприятиями, это отражается на увеличении сроков и бюджета ИТ-проекта, а длительные по времени ИТ-проекты быстро устаревают морально. ИТ-проекты, в отличие от других проектов компании, часто выполняются внешними исполнителями, бизнес-модель аутсорсинга ИТ-проектов при видимом эффекте является рискованной. Такая особенность предъявляет жесткие требования к системе управления ИТ-проектами.

В целом возрастание роли ИТ в функционировании бизнес-систем объективно приводит к росту инвестиций и увеличению расходов на поддержку ИТ.

ИТ-стратегии бизнес-систем реализуются в виде совокупности взаимосвязанных ИТ-проектов, подчиненных достижению поставленных бизнес-целей, используют свои принципы и методы осуществления. При составлении планов развития ИТ выполняется расчет потребности в финансовых вложениях, прогнозируются значения показателей NPV, ROI, IRR и др.

Разработка ИТ-стратегии позволяет организации:

- оптимально использовать ИТ для достижения бизнес-целей;
- оптимизировать затраты на реализацию ИТ-проектов и повысить вероятность их успешного решения;
- сократить риски при внедрении ИТ-проектов;
- организовать адекватную информационную поддержку текущих бизнес-процессов;
- обеспечить развитие ИТ-систем по мере роста бизнеса.

Чтобы получить эффект от внедрения или модернизации ИТ, важны не столько сами объемы затрат в сферу ИТ, сколько направления, на которые они пущены. ИТ-стратегия должна помочь найти ответы на следующие вопросы:

- каковы механизмы формирования бизнес-эффектов от ИТ;
- какова схема денежного потока, которую порождает ИТ-проект;
- как количественно оценить результаты влияния ИТ на бизнес;
- роль ИТ в достижении бизнес-целей организаций, принципы и методы организации управления развитием ИТ-систем.

Реализация ИТ-проектов увеличивает ценность бизнеса в целом. Инструментом реализации ИТ-стратегии является комплекс ИТ-проектов –

так называемый портфель проектов. Он позволяет комплексно подходить к инвестициям в ИТ и сопоставлять ИТ-стратегию с целями бизнеса.

Управление ИТ-проектами – это деятельность, включающая планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов. По аналогии с определением портфеля проектов согласно PMBoK Guide, 3rd Edition можно определить портфель ИТ-проектов как «совокупность проектов, программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей».

Необходимость в портфельном управлении вызвана:

- невозможностью одновременной эффективной реализации большого числа ИТ-проектов в условиях ограниченных ресурсов;
- отсутствием комплексной оптимизации и обоснованности инвестиций в ИТ с точки зрения достижения целей организации;
- отсутствием систематизации и консолидации информации по всем ИТ-проектам для повышения управляемости и достижения заявленных целей проектов;
- планомерным развитием ИТ.

Управление ИТ-портфелем отвечает на вопрос: «Какие ИТ-проекты являются приоритетными, имеют максимальную ценность для бизнеса?» и относится к фазе стратегического планирования ИТ, а управление ИТ-проектами позволяет правильно управлять этими приоритетными проектами и достигать проектных целей, не выходя за рамки проектных ограничений.

Управление портфелем ИТ-проектов должно включать следующие функции:

- Установление жизнеспособного состава проектов в портфеле, который способен обеспечить достижение целей организации.
- Обеспечение сбалансированности портфеля, то есть достижение равновесия между кратковременными и долгосрочными проектами, между исследованиями и новыми разработками, между рисками проектов и возможными доходами от их реализации и так далее.
- Мониторинг процессов планирования и выполнения выбранных проектов.
- Анализ эффективности портфеля проектов и поиск путей ее повышения.
- Сравнение возможностей новых проектов между собой и по отношению к проектам, уже включенным в портфель, с учетом производственных возможностей организации в части выполнения дополнительных проектов.
- Предоставление информации и рекомендаций руководителям всех уровней для принятия ими решения.

За счет эффективного управления портфелем ИТ-проектов можно добиться максимальной отдачи от инвестиций в ИТ. Портфельное управление позволяет обеспечить объективный отбор ИТ-проектов, восстановить контроль над всеми ИТ-проектами, координировать портфель ИТ-проектов с ИТ-стратегией и ежедневно продвигаться к достижению бизнес-целей через реализацию ИТ-стратегии.

Портфели ИТ-проектов рассматриваются как составная часть обще-корпоративной системы управления и контроля. Финансовые показатели эффективности инвестиций регулярно рассчитываются и сопоставляются с образцовыми, чтобы обеспечить соответствие ИТ-расходов бизнес-стратегии.

Актуальность управления портфелями ИТ-проектов объясняется бедственным положением в части эффективного согласованного с бизнесом управления ИТ.

Основные плюсы от реализации портфельного управления ИТ:

- Наличие общего контекста нескольких ИТ-проектов. Подсистемы, создаваемые разными группами разработчиков, интегрированы. Стратегическое планирование и стандартизация элементов ИТ-инфраструктуры поможет сэкономить в таких ситуациях до 20-30% расходов, согласно исследованиям, проведенным McKinsey, IBM и Meta Group.
- Взаимосвязанность ИТ-проектов. Отсутствие единых корпоративных стандартов приводит к тому, что 85% ИТ-проектов не достигают поставленных целей, причем 32% из них просто обрываются. Внедрение портфельного управления поможет перенести информационные системы с одной платформы на другую. Благодаря этому можно сэкономить часть ресурсов.
- Согласованность требований к ИТ. Единый формальный подход в описании проектных требований позволяет точно перевести разрозненные требования в целостную формальную спецификацию ИТ-системы.
- Учет стоимости инфраструктурных платформ и проектов, которые поддерживают или должны поддержать бизнес-решения. Оценке подлежит весь комплекс взаимосвязанных затрат и результатов, а не какой-то один проект.

Несмотря на преимущества портфельного управления ИТ, существуют и проблемы, возникающие при его внедрении, которые препятствуют его широкому распространению. Это связано с глубоко укоренившимся разрывом между бизнесом и ИТ, отсутствием методик формирования и управления инвестиционным портфелем ИТ-проектов с учетом их специфики.

Принципы организации портфельного управления ИТ-проектами:

- портфель проектов состоит из упорядоченного набора компонентов: проектов, программ проектов и иных работ, портфелей ИТ-направлений;
- за портфелем и за его компонентами закреплены ответственные;
- каждая из составных частей портфеля выполняется в рамках формально зафиксированных и измеримых стратегических целей;
- все компоненты портфеля проектов формально измеримы и имеют приоритет;
- для каждого временного периода портфель имеет текущую редакцию – цели и процессы корректируются друг относительно друга в определенные промежутки времени;
- портфель проектов соответствует инвестициям, которые сделала или планирует сделать организация (при этом инвестиции направлены на достижение стратегических целей организации);
- управление портфелем проектов подразумевает принятие важных решений – определение приоритетов, размещение ресурсов и направление инвестиций;
- в отличие от управления ИТ-проектами, управление портфелем ориентировано на ИТ-руководителей высшего и среднего звена, принимающих решения по инвестициям в тот или иной проект.